

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Dalam melakukan penelitian ada beberapa landasan teori yang dijadikan sebagai landasan untuk melakukan penelitian. Landasan teori dapat bersumber dari *text-book*, jurnal penelitian, serta media elektronik. Penelitian ini mengkaji teori-teori yang berhubungan dengan penerapan *Total Quality Management*.

1. *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu yang diambil dari berbagai praktek manajemen, usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. *Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (*Customer focused*) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus).

Menurut Tjiptono dan Diana dalam Ratnawati (2016), TQM merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif) meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumber daya melalui peningkatan produktivitas),

dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Pengertian *Total Quality Management* menurut Kaynak dalam Kartika (2016) menjelaskan bahwa TQM dapat dipahami sebagai filosofi manajemen holistik yang mendorong perbaikan dan pengembangan kontinyu dalam semua fungsi organisasi, dan dapat diraih jika konsep kualitas total digunakan dari penggunaan sumber daya pada layanan purna jual pelanggan.

Pengertian *Total Quality Management* (TQM) menurut Handoko yang dikutip oleh Heriyanto (2015) adalah sebagai berikut :

- a. Total: *Total Quality Management* (TQM) merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung
- b. Kualitas : *Total Quality Management* (TQM) lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis
- c. Manajemen : *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam

meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*).

2. Manfaat Penerapan *Total Quality Management*

Menanamkan budaya TQM dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak mudah mengingat latar belakang anggota organisasi bermacam-macam baik pendidikan, pengalaman, budaya/tradisi. Oleh karena itu, penanaman budaya TQM memerlukan waktu cukup panjang. Namun bila hal ini dapat tercapai akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing untuk bertahan dalam persaingan lokal maupun regional.

Pada prinsipnya dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) memiliki manfaat yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas. Selain manfaat dari segi laba ataupun keuntungan tentu masih terdapat manfaat-manfaat TQM, apalagi diikuti strategi serta komitmen pemilik.

Selain itu manfaat TQM adalah untuk memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan. Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa dalam Kartika (2016), antara lain:

- a. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
- b. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan total quality manajemen bermanfaat untuk mencapai tujuan utama perusahaan yaitu peningkatan penghaishlan dan profitabilitas.

3. Konsep Dasar Penerapan *Total Quality Management*

Penerapan total quality manajemen adalah untuk meningkatkan kualitas suatu produk perusahaan. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan peran TQM, (Astari, 2018).

Kualitas memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan yang akan memberikan dampak positif melalui dua cara yaitu, dampak terhadap penurunan biaya produksi dan dampak terhadap peningkatan pendapatan. Dampak terhadap penurunan biaya produksi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat kesesuaian yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan yang mungkin, (Astari, 2018).

Dengan demikian proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan yang berarti

pemborosan dan inefisiensi berkurang sehingga ongkos produksi per unit akan menjadi rendah yang berarti pula harga pokok menjadi lebih kompetitif, (Astari, 2018).

Menurut Ibrahim dalam Gunanta (2012), konsep dasar TQM memuat prinsip-prinsip dasar yang pada akhirnya akan menentukan berhasil atau gagalnya penerapan TQM, oleh karena itu prinsip-prinsip dasar dari TQM sangat berperan dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

a. Komitmen Manajemen

Manajemen sebagai penanggungjawab dalam bidang kepemimpinan yang bertugas sebagai penunjuk dan pemberi semangat bagi perusahaan, karena keberadaannya sangat didukung dalam penerapan TQM, agar terlaksana dengan baik. Untuk mengetahui seberapa baik kinerja sebuah organisasi, maka diperlukan data mengenai ukuran kinerja. TQM mensyaratkan bahwa sebuah organisasi terus mengumpulkan dan menganalisis data untuk meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan, mencapai konsensus dan memungkinkan prediksi berdasarkan sejarah masa lalu.

b. Perbaikan Mutu dan Sistem Secara Berkesinambungan

Mutu sebagai hal yang penting dalam produksi harus terus dilakukan perbaikan secara terus menerus. Hal ini tidak hanya dilakukan pada akhir proses saja, tetapi juga harus dilakukan dari awal proses sehingga produk yang dihasilkan tidak memiliki cacat.

c. Perspektif Jangka Panjang

Waktu yang singkat tidak hanya dapat menunjukkan keberhasilan ataupun kegagalan dari penerapan TQM, tetapi butuh waktu yang panjang. Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya semakin meningkat.

d. Fokus Pada Pelanggan

Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus diharapkan akan dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan konsumen. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa

e. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan menanamkan rasa loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan timbul rasa memiliki dari karyawan tersebut terhadap perusahaan. Cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan tersebut adalah memberikan pelatihan serta kompensasi tidak hanya dalam bentuk uang, tetapi pujian dan penghargaan, agar apa yang dilakukan dihargai perusahaan.

f. Kerjasama Tim

Kerjasama tim sangat dibutuhkan dalam TQM, sehingga produk X tidak hanya dilakukan oleh Departemen X melainkan tanggungjawab semua departemen. Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

4. Faktor-Faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas.

Menurut Tjiptono dan Diana yang dikutip Ratnawati (2016) beberapa kesalahan yang sering dilakukan antara lain:

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
- b. Team mania
- c. Proses penyebarluasan
- d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
- e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

f. Empowerment yang bersifat premature

Perbedaan TQM dengan metode manajemen lainnya Ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya. Pertama, asal intelektualnya, karena sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu social. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan, ilmu psikologi

5. Latar Belakang Perlunya TQM

Tujuan perusahaan bagi semua aktivitas bisnisnya adalah untuk melayani pelanggan. Produk, sampai titik tertentu tidak hanya terbatas pada barang berwujud saja, melainkan jasa juga, dan pelanggan tidak hanya terbatas pada pembeli produk perusahaan, melainkan juga termasuk orang-orang didalam perusahaan yang menggunakan atau memperoleh manfaat dari output aktivitas internal. Karyawan diharuskan untuk mengidentifikasi pelanggan mereka, serta menentukan kebutuhan dan prioritas pelanggan tersebut melalui proses interaksi dengan mereka.

Secara internal, proses ini diterjemahkan menjadi produsen dari produk (atau jasa) yang bertemu dengan pengguna. Secara eksternal, proses ini membutuhkan riset pasar dan umpan balik dari pelanggan. Produsen tidak dapat mengasumsikan riset pasar dan umpan balik dari pelanggan. Produsen tidak dapat mengasumsikan bahwa mereka mengetahui apa yang terbaik bagi pelanggan.

Usaha-usaha perbaikan mutu harus memperluas ke aktivitas-aktivitas pemasaran. Pengemasan, efektivitas iklan, metode penjualan, citra produk, serta distribusi dan pengiriman produk harus di evaluasi dengan tujuan untuk memperbaiki mutu dan layanan bagi pelanggan. Penilaian kerja sebaiknya termasuk survei atas pelanggan saat ini untuk menentukan tingkat kepuasan mereka terhadap produk, mencatat jumlah keluhan pelanggan dan jumlah perbaikan yang dilakukan selama masa garansi, menentukan jumlah pengiriman yang terlambat atau persentase pengiriman tepat waktu, serta menelusuri penjualan kembali ke pelanggan yang sama dan penjualan ke pelanggan baru.

Untuk melakukan perbaikan mutu tersebut, manajemen puncak perlu memimpin secara aktif dalam perbaikan mutu. Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak diperlukan untuk menyediakan arahan dan untuk memotivasi karyawan di semua tingkatan agar bekerjasama guna perbaikan kualitas produk. Karyawan terlibat aktif hanya jika mereka mengerti pentingnya perbaikan mutu bagi perusahaan, dan partisipasi aktif dari manajemen puncak menunjukkan seberapa pentingnya hal tersebut.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan

komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah menerapkan TQM.

6. Perbedaan TQM dengan metode manajemen lainnya

Menurut Tjiptono dan Diana yang dikutip Ratnawati (2016) terdapat empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya. Pertama, asal intelektualnya, karena sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu social. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan, ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistik.

Perbedaan kedua yakni sumber inovasinya. Jika sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pioner yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri.

Perbedaan ketiga yakni asal negara kalahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategic, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar keseluruh dunia. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa.

Sedangkan perbedaan keempat adalah proses esiminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan top-down

yang dipelopori perusahaan-perusahaan raksasa seperti general electric dan IBM. Sedangkan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses botton-up, yang dipelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidak selalu CEO, tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu bertujuan untuk memberikan gambaran dan menjadi landasan yang relevan atas diadakannya penelitian ini. Beberapa penelitian yang terkait dengan topik bahasan dapat dilihat sebagai berikut:

Pada tahun 2015 penelitian yang mengangkat tema mengenai *Total Quality Management* dilakukan oleh Heriyanto (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang”. Hasil penelitian menunjukkan *Total Quality Management* yang diterapkan oleh PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang dapat diterima dengan positif oleh para karyawan, sesuai dengan hipotesis, bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari empat *Total Quality Management* yang telah dilakukan PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang secara keseluruhan telah berjalan dengan baik.

Dari hasil analisis kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang bahwa karyawan telah mencapai kinerja yang baik setelah

diterapkannya *Total Quality Management*. Berdasarkan nilai koefisien korelasi memiliki nilai yang Rendah. Artinya bahwa ada pengaruh antara *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang. Sedangkan nilai determinasi (pengaruh) antara *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang menunjukan pengaruh yang signifikan

Penelitian mengenai *Total Quality Management* pernah dilakukan oleh Kartika (2016) dengan judul Pengaruh TQM (*Total Quality Management*) Dan SCM (*Supply Chain Management*) Terhadap Daya Saing Pada Industri Konstruksi (Studi Kasus pada kontraktor bersertifikat Iso 9001 Di DKI Jakarta). Konsep penelitian ini, mengembangkan variabel *Total Quality Management* (TQM), variabel *Manajemen Supply Chain Management* (SCM) (aliran barang, uang, informasi), dan variabel daya saing (biaya, waktu, mutu). Serta menguji pengaruh TQM dan SCM terhadap daya saing pada industri konstruksi secara terpisah ataupun secara bersamaan. Dengan menggunakan kuisoner sebagai alat ukur dan software AMOS v.21 untuk aplikasi pengolahan data.

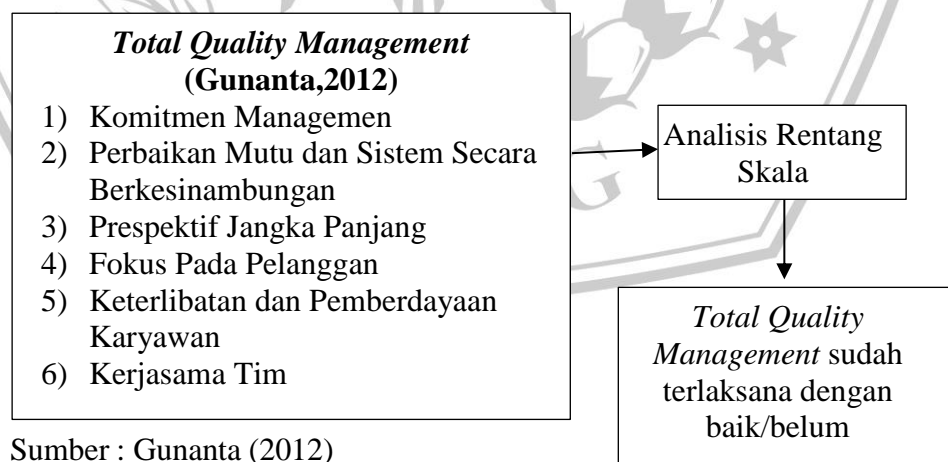
Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh TQM terhadap daya saing industri konstruksi pada hasil path diagram analisis adalah sebesar 0,441 atau 44%. Serta pengaruh SCM terhadap daya saing adalah sebesar 0,547 atau sebesar 55%. Sedangkan TQM berpengaruh besar dan signifikan terhadap SCM sebesar 0,819 atau sebesar 82%

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Ratnawati (2016) dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi praktik TQM dapat meningkatkan baik kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan secara langsung. Kemudian kepuasan yang dirasakan karyawan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan perantara mediasi sebagian (partial mediation) pada pengaruh praktik TQM terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Gunanta (2012)

Kerangka pemikiran ini menjelaskan tentang bagaimana

implementasi *Total Quality Management* pada pada Rumah Makan Bebek Goreng Dr. Duck. Hasil yang diperoleh dari analisis tersebut digunakan untuk menentukan hasil yang terbaik. Berdasarkan hasil analisis tersebut ditarik kesimpulan dan menghasilkan usulan atau rekomendasi langkah apa saja yang harus diambil oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

